

経営における場とそのマネジメントに関する一考察

—— 今後の研究に向けた新たな視角 ——

大 野 富 彦

経営学研究室

A Study of “Ba”

—— Toward a New Research Program in Management ——

Tomihiko OHNO

Management

群馬大学社会情報学部研究論集

第20巻 165～174頁

2013年 2 月28日

JOURNAL OF SOCIAL AND INFORMATION STUDIES

No. 20 pp. 165—174

Faculty of Social and Information Studies

Gunma University

Maebashi, Japan

February 28, 2013

経営における場とそのマネジメントに関する一考察

—— 今後の研究に向けた新たな視角 ——

大 野 富 彦

経営学研究室

A Study of “Ba”

—— Toward a New Research Program in Management ——

Tomihiko OHNO

Management

Abstract

The purpose of this paper is to show a new research program about an organization management based on a study of “Ba”. I start my argument from the study and construct a research program. In a study of “Ba”, individual is represented to act independently and collaboratively, organization is represented as a nexus of informational interaction. This paper adds my past studies to the study, and proposes a hypothesis that members of a firm (hierarchy) who definitely recognize their own role act like an entrepreneur between inside and outside or formal and informal of a firm. That seems a little paradox. A new research program is to study how to manage from the point of above things.

キーワード：場のマネジメント，フォーマルとインフォーマル，企業家としての個人

1. はじめに

企業を取り巻く環境は混沌としており先を読むことが難しい。超低コストを売りにする企業からの攻撃，高まる顧客の力，あるいは社会ニーズの多様化などを背景として，経営環境は劇的に変化している(Hame, 2012, p.172)。一部の企業が勝ち組ともてはやされ，多くの企業が思うように業績を上

げられないか、業績悪化などによって、いわゆる負け組として扱われてしまう。たとえ優良企業といわれるところであっても、いまの業績によって世の中の見方は変わってしまう¹。一方で、世の中の評価はどうであれ、どのようにしたら顧客に受け入れられるか、いかに差別化を図り利益を上げることができるかを求めて行動するのが、われわれの想起する企業の一般的な姿である。今日では、自らのビジネスのやり方を変えるビジネスモデル・イノベーションに関する動きも見られ²、いずれにしても、企業は、戦略を策定し組織構造を変えたり、あるいはビジネスモデルそのものを変更したりして、経営環境に適応（時には、環境を創造）するのである。

企業は、たしかに戦略や組織構造を変えることによって、経営環境に適応していこうとするが、そうした変更がどのようなプロセスをたどり業績につながっていくのか、その論理を把握するのは難しい。しかし、この困難がつきまとう経営のプロセスに目を向けた研究がいくつかある。伊丹（2005）の場のマネジメント、野中・竹内（1996）の知識創造理論、Mintzberg（2009）のマネジャーについての研究などである。こうした研究によって、戦略や組織構造の変更がどのようなプロセスを経て業績につながるのか、その論理をすべて説明できるわけではないが、日々、流れゆく経営のダイナミズムに挑んでおり、参考になる点は多い。本稿は、この中の伊丹の場に関する研究を拠り所に議論していく。場の具体的な説明は後に行うが、経営において、場と呼べそうなものはさまざまにある。会議や打ち合わせ、それにちょっとした立ち話も場と呼べるだろう。こうした場と呼べそうなものと、そこでのマネジメントのあり方が本稿の射程である。

本稿は、場とそのマネジメントに関して、まず、伊丹の議論をレビューする。そして、伊丹の議論に筆者のこれまでの研究を加えて、場のマネジメントに関する議論を2つの点で拡張し、今後の研究に向けた新たな視角を提示する。これが本稿の目的である。結論を先取りするならば、場には、企業の外やインフォーマルの側面にも存在する可能性があること、経営の場を通じて行動する個人は企業家的に振舞うこと、この2点が議論され、これらを踏まえたマネジメントのあり方が今後の研究として示される。

2. 場と場のマネジメント

2.1. 場とは

経営の一場面をもとに、場について考えることから始めよう。ここでは、あるシステム開発のプロジェクト（架空）を用いて説明する。システム開発では、クライアントの要求を満たすシステムを納期通りに納めることが求められる。そのために、必要なリソース（人員、開発環境など）が割り当てられ、スケジュールが立てられる。開発が順調に進めば問題はないが、順調に進まないことがある（順調に進まないと思った方がよいだろう）。納期が遅れるようなことがあれば、コストに影響するだけでなく、なによりもクライアントに迷惑がかかってしまう。したがって、プロジェクトリーダーの重要な仕事の一つは、進捗管理である。毎週、進捗についてミーティングが行われ、メンバーの担当して

いる設計、開発、テストの進捗と開発する上での問題点が明らかにされる。大幅な仕様変更が発生すると、クライアントとの調整が必要になり、その結果次第では、システム開発全体にも影響する。開発が順調でプロジェクトが活気にあふれていれば、ミーティングは良い雰囲気で行われよう。反対に、大きな問題が発生したり、進捗が遅れたりしている場合は、ミーティングの雰囲気はどのようなであろうか。そこでのリーダーの指示やアドバイスの仕方によって雰囲気は変わるし、また、メンバーの発言や会話の内容、さらに口調によってもミーティングが建設的に行われるかが変わってくるだろう。

リーダーやメンバーという個人個人について、もう少し考えてみよう。彼らは、その時点の開発状況などによって、プロジェクトそのものに対する自分なりの考えを持っている。そして、ミーティングに臨み、リーダーの言葉や他のメンバーの意見を聞き、また、自分の意見を話しながら、当初の自分の考えを強化するか変えていくだろう。ミーティングの行われ方次第では、たとえば、「進捗は遅れ気味だが、よいシステムを納期までに作り上げよう」と、前向きになるかもしれない。一方で、「きっとこのプロジェクトは上手くいかない」と、後ろ向きになってしまうかもしれない。

さて、このプロジェクトにおけるミーティングは場と呼べそうなものである。厳密には、場とは、「人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、共通の体験をする、その状況の枠組み」である（伊丹，2005，p.42）。伊丹によると、場は、ここで挙げたミーティングなどのリアルなもののみならず、ネット上のバーチャルなものも含まれる。そして、人々の間の情報的相互作用が起こり、それに心理的相互作用が伴うことがポイントである（伊丹，2005，p.42）。情報的相互作用とは、人々が情報を受け取り、処理していくプロセスにおいて、情報の意味を発見し、新しい情報の創造を行うことであり、これは、個人として独立に行われるだけでなく、人々が情報を交換し合って相互に影響を与えながら、集団として行っていくものである（伊丹，2005，p.43）。こうした情報的相互作用が濃密に起きると、人々の間の共通理解が増したり、個人の情報蓄積を深めることにつながる。さらに、人々の間の心理的共振が起きるといふ（伊丹，2005，pp.45-46）。

情報的相互作用による共通理解と個人の情報蓄積、そして、心理的相互作用（心理的共振）について、システム開発の例で整理する。ミーティングにおいて、各自は、リーダーの言葉や他のメンバーの意見を聞き、また、自分の意見を話しながら、当初の自分の考えを強化するか変えていく。ミーティングの行われ方次第では、たとえば、「進捗は遅れ気味だが、よいシステムを納期までに作り上げよう」と述べた。これは、プロジェクトメンバーのほぼ全員が、そのように理解したとともに、前に進んでいこうとする心理的共振が起きたといえよう。ミーティングでは、さまざまな意見が交わされ、各メンバーには新しい情報が入ってくる。これは、個人の情報蓄積と整理できよう。プロジェクトは、当然、前に進んでいこうとする方向に行けばよいので、場という容れものでは、情報的相互作用によって前向きにつながる心理的相互作用が起こることが望ましい。したがって、場をどのようにマネジメントするか、それいかんによって、その後の行動が変わるということである。

2.2. 場のマネジメント

ここまでの議論から、経営には場という容れものがあり、場をどのようにマネジメントするか、その重要性がわかると思う。では、場のマネジメントについて話を移していきたい。

場のマネジメントとは、「組織の中にさまざまな場を生みだし、それらの場を機能させていくことによって組織を経営しようとするマネジメントのあり方」を指し(伊丹, 2005, p.152), 場の生成と生成した場を生き生きと動かしていくための場のかじ取りのマネジメントがポイントになる。システム開発の例では、ミーティングという生成された場を生き生きとさせるためのリーダーの役割が重要になる。一方で、経営においては、自然発生的に場が生成されるような雰囲気作りも必要になる。つまり、場のマネジメントは、場を生成する前後のマネジメントのあり方を指すのである。

場のマネジメントでは、個人と組織は、以下のように仮定されている。まず、個人は、自律的な存在であると同時に協力的な存在でもある(伊丹, 2005, p.133)。そして、組織を「情報の相互作用の束」と考え、マネジメントの対象は、情報の相互作用そのものであり、個人には直接的に注目しない(伊丹, 2005, p.136)。つまり、自律的な個人ではあるが、マネジメントの対象は、場における個人個人の情報の相互作用なのである(図1を参照)。

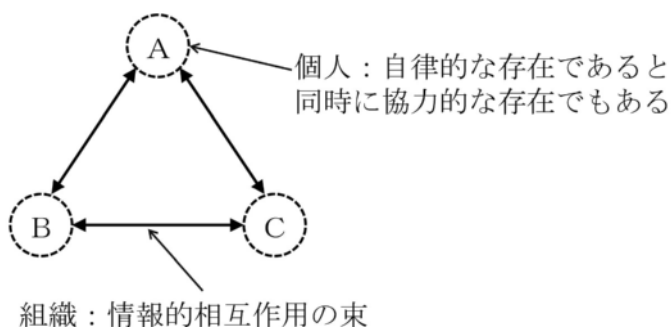


図1 場のマネジメントにおける個人と組織

出所：伊丹敬之（2005）『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社，pp.132-137を参考に作成

場のマネジメントは、経営学で伝統的に描かれてきたマネジメントの姿とは異なる。それを表わしたのが表1である。

表1 ヒエラルキーパラダイムと場のパラダイム

	ヒエラルキーパラダイム	場のパラダイム
組 織 と は	・意思決定する個人の集合体	・情報の相互作用の束
マネジメントとは	・決定し、命令し、動機づけること	・方向を示し、土壌を整え、承認すること
経営行動の焦点	・システム設計とリーダーシップ	・場の生成とかじ取り
マネジャーの役割	・先頭に立ってリードする ・中央に情報を集め、自分で決定する	・流れを見ながらかじを取る ・部下に任せ、ときに自ら決断する
メンバーの役割	・与えられた仕事を遂行する ・想定外事項は上司と相談して決める	・仕事の細部は自分でつくる ・想定外は周りと相談しながら自分で動く

出所：伊丹敬之（2005）『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社，p.319

伊丹は次のように述べている。「これまでの経営学の教科書などで常識的に受け入れられてきたと思われるマネジメントのパラダイムは、ヒエラルキーパラダイムとでも呼ぶべきものだろう。ヒエラルキーパラダイムは、組織を階層（ヒエラルキー）と考え、そのヒエラルキーの中でのタテの命令系統を中心になりに中央集権的にマネジメントを考えようとする考え方である。アメリカ的な組織のマネジメントは基本的にこうしたパラダイムであったと思われる。それは、近代組織論のパラダイムでもあった。場のパラダイムでは、組織を情報的相互作用の束と見る。個人は、ある意味で背景に退いてしまっている。その情報的相互作用の集まりを、場によってマネジする。この『場で起きていること』を適切にもっていくのが経営ということになる」（伊丹，2005，pp.318-320）。

ここで注意したいのは、個人の姿である。場のマネジメントでは、組織を情報的相互作用の束と見て、個人を背景に置いている。しかし、だからといって、個人に意思がない、個性がない、というわけではない。個人は、自律的な存在であると同時に協力的な存在であり、場において他者と情報的・心理的に相互作用しているのである。個人の姿について、伊丹はこれ以上述べていないが、本稿は、この点を拡張し、個人が企業家的に振舞うことを後に議論する。

3. さまざまな場の可能性

3.1. 企業内と企業外，フォーマルとインフォーマル

ここから、伊丹の議論を拡張していく。まず、場そのものについてである。伊丹の議論は、主に、企業内における場を念頭に置いている。しかし、興味深いのは、市場で生成される場を、企業が何らかのかたちでマネジメントする試みも考えられると述べていることである（伊丹，2005，p.311）。市場の中の場は、企業がコントロールできるわけではないので、どのようにマネジメントするのか、あるいは、そもそもできるのかといったことを検討しないといけないだろう。「市場の中の場のマネジメントは、きわめて新しいテーマである。わからないことがまだ多い。しかし、重要なテーマである」と（伊丹，2005，p.314）、伊丹は認識している。したがって、場には、企業内と企業外の2つがあり得るということである。

本稿ではもうひとつ、インフォーマルの側面を加えたい。「インフォーマル組織とは、個人的な接触や相互作用の総合」を意味し（Barnard, 1938, 邦訳 p.120）、どのようなフォーマル組織にもそれに関連してインフォーマル組織があるという（Barnard, 1938, 邦訳 p.121）。さらに、「人々は、その関係がどのフォーマル組織の部分でもなく、どのフォーマル組織によっても支配されていないときでも、しばしば他人と接触し、相互に作用し合っていることは一般に観察され、経験されることである。関連する人々の数は、2人の場合から大群集にいたるまでさまざまである。これらの接触や相互作用の特徴は、なんらかのとくに意識された共通目的なしにそれらが生じ、継続し、あるいは反復されるということである。その接触は、組織された活動にとって偶然的、付随的であることもあり、あるいはなんらかの個人的欲望とか群集本能から生ずることもあろう」という（Barnard, 1938, 邦訳 pp.

119-120)。フォーマル組織との対比でいうならば、意識された共通目的があるフォーマル組織に対して、インフォーマル組織にはそれがない、といえる。といっても、意識された共通的な目的がまったくないともいえないだろう。たとえば次のような例で考えてみよう。大学での教授会はフォーマル組織である。会議が終わり、教員が自分の研究室に向かう途中、廊下やエレベーターホールなどで集まり話すことがあるだろう。すなわち、インフォーマル組織である。そこでは、教授会で議題にあった内容や研究について、あるいは学生の指導について話される。個人的な目的で話すのであるが、それは他の教員とも共通的な目的を持っていると思われる。そうでなければ、わざわざ話をしないだろう。Barnard は、フォーマル組織はインフォーマル組織によって活気づけられるともいう (Barnard, 1938, 邦訳 p.126)。したがって、教員間のインフォーマルなつながりは、フォーマル組織としての教授会や委員会活動などの活性化に資するといえよう。

実際、インフォーマルの重要性を指摘する議論がある。「急激な社会の変化やソーシャルネットワークなどに代表される近年のビジネス環境では、過度にフォーマルで上意下達式な組織に依存するより、インフォーマルで階層化されず、創造性に任せるほうが、価値を生み出し続けるには適していると考えられる企業が増えており、今求められているのは『インフォーマルとフォーマルの両方から成果を得ること』である」(Katzenbach & Khan, 2010, 邦訳 p.4)。これには、フォーマルを否定するわけではないが、インフォーマルという柔軟性を取り入れないと、急速に変化する環境についていけないとの認識があるのではないだろうか。組織の経済学においても、これまで、フォーマル組織とインフォーマル組織の相互作用には十分に注意を払わなかったが、相互を組み合わせた議論があり得るとの指摘がある (Zenger, Lazzarini & Poppo, 2002, p.279)。

さて、一條・徳岡 (2007) のシャドーワークの議論もインフォーマル組織に関連する。シャドーワークとは、通常の業務 (フォーマル) からは外れた個人の自主的で創造的な仕事を指し (一條・徳岡, 2007, p.4), 目に見える世界=フォーマル, 目に見えない世界=シャドーワーク=インフォーマルとの対比で議論している。彼らによると、企業活動や個人の仕事には、目に見える世界と目に見えない世界があるという。「『目に見える世界』とは、すでにプロセスが解明され、そのプロセスが効率的に進むように組織やルール、指揮命令系統、人事配置、能力要件、時間配分などがすべて形式知に置き換わり、整然と流れていく世界を指す」(一條・徳岡, 2007, p.45)。そして、以前にも増して、目に見えない世界が重要な役割を果たす時代になっているという。「以前にも増して、個人の価値創造力をよりダイレクトに企業業績に反映しやすくなっていることや、あらかじめ決められている正規の仕事の手順や段取りだけでは、目標を達成したり、正しい意思決定を行なったりすることがなかなかむずかしく、個々人の裁量や工夫で切り開いていかななくてはならないケースが増えてきている」ことが理由に挙げられている (一條・徳岡, 2007, p.47)。

以上から、フォーマルのみならず、インフォーマルにも場が存在する可能性があるといえよう。

3.2. 4つの場

本稿では、企業内と企業外、そして、フォーマルとインフォーマルの場の可能性を示した。図2は、本稿の議論を整理して作成した、経営上、可能性のある4つの場である。縦軸に企業内ステークホルダーと企業外ステークホルダーをとり、横軸にフォーマル組織とインフォーマル組織をとると4つの象限ができる。縦軸にステークホルダーとしたのは、企業と従業員、顧客、地域といったステークホルダーとの価値創造の場を意識したからである。本稿のはじめに述べた、どのようにしたら顧客に受け入れられるかについての価値創造の場である。①企業内におけるフォーマルの場は、ミーティングや委員会などが、②企業外におけるフォーマルの場は、外部での研究会やソーシャルメディアを活用した場などが考えられる。「Porterが『競争の戦略』を執筆した1980年当時は、バリューチェーンは、企業内および企業パートナーが各活動を行う想定だった。しかしながら、ソーシャルメディアをプラットフォームとする新しいマーケティングでは、企業のバリューチェーンに生活者が積極的に関与するようになってきた」(斉藤, 2011, p.102)との指摘があり、SNSやツイッターなどのソーシャルメディアを活用した場のマネジメントが、今後、問われるだろう。

目に見えない世界が重要な役割を果たす時代になっているならば、今後は、③④のインフォーマルの場を検討していく必要があるだろう。ただ、これらはインフォーマルということもあり、そこでの成果をどのように評価するかが難しいし、企業によってはインフォーマルを許さないところが考えられる。この点をどう考えるか、企業のスタンスが問われよう。

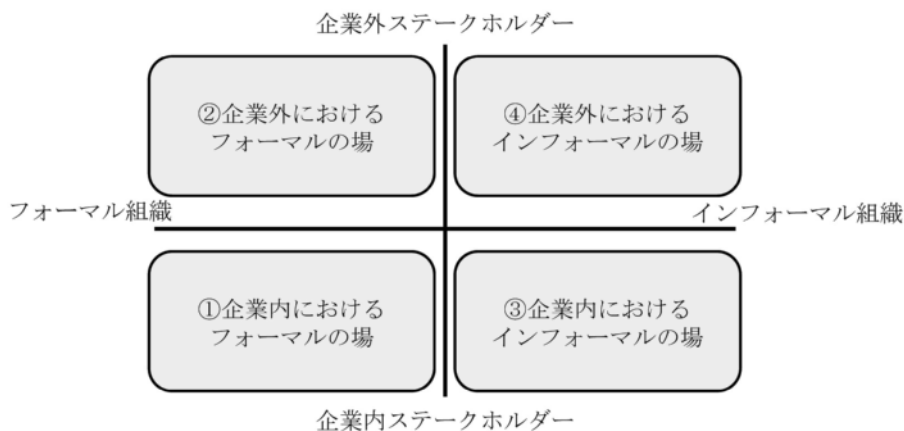


図2 4つの場

出所：大野富彦（2012）「価値創造と組織の情報リテラシー—食品メーカーお客様相談室の事例からの考察—」『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌第19号，p.50に、本稿の議論を加えて作成

4. 企業家としての個人

筆者は、大野(2009)で、Penroseの企業成長論にHarperの企業家論を組み合わせ、企業家を問題発見・解決者と定義した。この定義では、企業に属する者すべてが企業家になる可能性がある。そ

して、企業家活動を、問題の発見、計画、実行、評価という言葉を用いて議論した。前提となるのは、企業家が企業内で経験を積んでいく中で知識を成長させていくことである。これが、企業家の環境に対する主観的な捉え方、事業機会の発見の仕方、資源を最高度に活用しようとする仕方に反映される。そして、具体的な企業家活動を次のように示した。すなわち、企業家は、その時点で保有する知識にもとづいて問題を発見し、発見した問題を解決するために計画をつくり実行する。問題の発見とは、新しい事業機会や業務改善点を見つけたり、顧客ニーズを把握したり、さまざまである。そして、自分のとった行動を意識的・批判的に評価して次の行動につなげていくのである（自分のとった行動を評価し反省し、次の行動に役立てるといってよいだろう）。意識的であることが企業家の問題発見につながる。つまり、企業家が直面する問題は与えられるものではなくて企業家が創出するものなのである（図3を参照）。

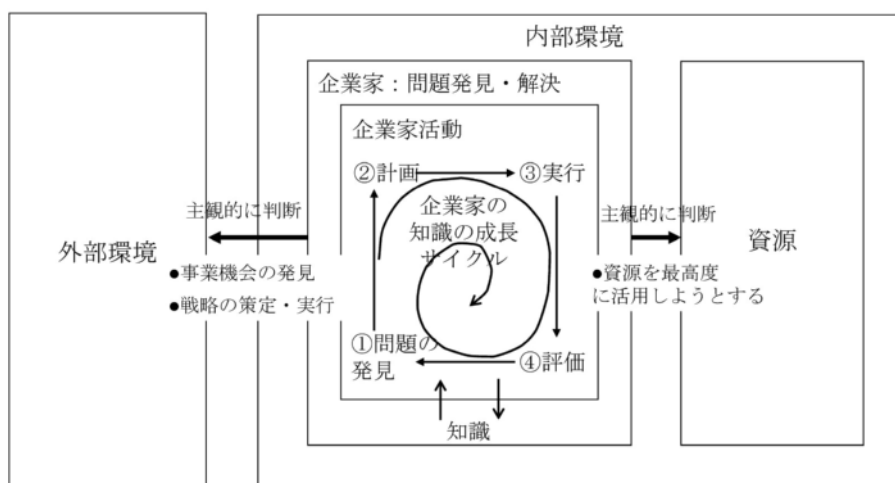


図3 企業経営における企業家像

出所：大野富彦（2009）「企業経営における企業家像と企業家養成のフレームワーク—Penrose 的企業家と Harper 的企業家の関連性および『日常の理論』からの検討—」『経営情報学会誌』第18巻・第3号，pp.287-300

場のマネジメントでは、個人は、自律的な存在であると同時に協力的な存在である。これに、企業家的な要素を加えることが本稿の主張である。すなわち、企業家としての個人は、知識を成長させ問題を発見していく。問題の発見とその解決にあたっては、場の存在が大きい。企業内外、フォーマル・インフォーマルといった場を通じて、他者（企業家としての個人）と情動的・心理的に相互作用するのである。そして、自分のとった行動を意識的・批判的に評価して次の行動につなげていくのである。このように描かれる企業家としての個人は、いささか非現実的だと思われるかもしれない。しかし、一條・徳岡が指摘するように、以前より、個人の価値創造力や裁量によって目標を達成したり、意思決定したりして、劇的に変化する経営環境を切り開いていかななくてはならないケースが増えているのであれば、さまざまな場における企業家としての個人と、それを踏まえたマネジメントのあり方を検

討する価値は、十分あるのではないだろうか³。

5. おわりに

場のマネジメントでは、自律性と組織という階層性を兼ね備えるというパラドックスがある(伊丹, 2005, p.138)。この点は、本稿の企業家としての個人と符合する。つまり、組織という階層の中で、基本的には自身のポジション(地位)にもとづいて活動していくが、自律的に、いわば自己裁量的に行動する。個人がフォーマルからインフォーマル、企業内から企業外の場に、いわば境界を越えて自律的に行動するのである。逆説的であるが、これまでの内容を踏まえて、以下の仮説を提示する。個人は、組織における自らの役割を認識しているが、一方で、問題発見のために、企業内・企業外、フォーマル・インフォーマルの境界を越えて自律的に行動している。時には、企業との約束事(暗黙のルールなど)を逸脱して行動している、ということである。

このように考えると、今後の研究課題として、場のパラダイムにおけるマネジメントをさらに深く検討していく必要があるだろう。それでは、こうしたマネジメントの研究に対して、どのように接近していくことができるだろうか。今後は、まず企業における個人に焦点をあてて、ケース・スタディの方法を拠り所に研究を進めていきたい。個人の側から研究を進めて、そこで得られるインプリケーションから、これからのマネジメントを考えていくという方法である。「ケース・リサーチは、論理実証主義の下でも一定の役割を果たしてきた。その第一の役割は、仮説を検証する役割である。いくらケースを重ねても、ある仮説が正しいことは立証できないが、その仮説の確証性を強めたり、あるいは反証したりすることは可能である。第二の役割は、実証すべき仮説を探求する役割である。新しい現実や秩序を丁寧に記述することを通じて、新しい仮説を創造したり発見したりする」のである(石井, 2009, pp.181-182)⁴。また、個人に密着などして研究するスタンスがある。たとえば、Mintzbergの研究である。彼は、マネジャーに関する研究を進める上で、実際に29人のマネジャーに密着し、仕事ぶりを観察し、話を聞き、マネジャーたちがどのような行動をしているかを明らかにしようとした⁵。

今日、個人の価値創造力や裁量によって目標を達成したり、意思決定したりして、劇的に変化する経営環境を切り開いていく重要性が高まっている。であるならば、本稿で示した、さまざまな場における企業家としての個人について、その実像にせまるべく上記のような研究方法をとることは、間違いではないだろう。

(原稿提出 平成23年9月4日)

注

- 1 日本経済新聞2012. 8. 17によると、シャープは、複写機など3事業を売却するほか、液晶パネルの主力工場、亀山工場を別会社にして他社からの出資を受けることを検討するという。シャープの液晶といえば、「亀山モデル」としてブランド化されていた。今時点でシャープの今後を予測することはできないが、競争の激しさを示す一例であろう。
- 2 ビジネスモデル・イノベーションについては、たとえば Hamel, G. (2012), *What Matters Now*, Jossey-Bass や野中郁次郎・徳岡晃一郎 (2012)『ビジネスモデル・イノベーション—知を価値に転換する賢慮の戦略論』東洋経済新報社で詳しく議論されている。
- 3 興味深い企業のひとつに世界最大のトマト加工業者モーニング・スターがある。非現実的かと思われるが同社の特徴は以下になる。「上司なるものがいいいない。同僚との相談を通じて各自の責務を決める。全員に支出権限がある。仕事に必要な道具をだれもが自分で手に入れなくてはならない。地位に伴う肩書きも昇進もない。同僚の判断に基づいて報酬額を算定する」。自主管理は万人向けでないなどの短所はあるが、このような企業が存在するのは事実である。詳しくは、Hamel, G. (2011)「マネジャーをつくらない会社」(『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社, 2012年4月号), pp.30-47を参照のこと。
- 4 ケース・スタディの方法論に関する文献は、決して多いとはいえない。そうした中でも、たとえば, Yin, R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods (Second Edition)*, Sage Pub は、ケースを用いた仮説検証や仮説発見について体系的に解説しており参考になる。
- 5 詳細は、Mintzberg, H. (2009), *Managing*, Berrett-Koehler Pub を参照のこと。

参考文献

- [1] Barnard, C. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press (山本安次郎訳『経営者の役割』, ダイヤモンド社, 1968年)。
- [2] Hamel, G. (2011)「マネジャーをつくらない会社」(『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社, 2012年4月号), pp.30-47。
- [3] Hamel, G. (2012), *What Matters Now*, Jossey-Bass.
- [4] 石井淳蔵 (2009)『ビジネス・インサイダー創造の知とは何か』岩波新書。
- [5] 伊丹敬之 (2005)『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社。
- [6] 一條和生・徳岡晃一郎 (2007)『シャドーワーカー知識創造を促す組織戦略』東洋経済新報社。
- [7] Katzenbach & Khan (2010), *Leading Outside the Lines: How to Mobilize the Informal Organization, Energize Your Team, and Get Better Results*, Jossey-Bass. (プーズアンドカンパニー訳 (2011)『インフォーマル組織力—組織を動かすリーダーの論理—』税務経理協会)。
- [8] Mintzberg, H. (2009), *Managing*, Berrett-Koehler Pub.
- [9] 野中郁次郎・竹内弘高 (1996)『知識創造企業』東洋経済新報社。
- [10] 野中郁次郎・徳岡晃一郎 (2012)『ビジネスモデル・イノベーション—知を価値に転換する賢慮の戦略論』東洋経済新報社。
- [11] 大野富彦 (2009)「企業経営における企業家像と企業家養成のフレームワーク—Penrose 的企業家と Harper 的企業家の関連性および『日常の理論』からの検討—」『経営情報学会誌』第18巻・第3号, pp.287-300。
- [12] 大野富彦 (2012)「価値創造と組織の情報リテラシー—食品メーカーお客様相談室の事例からの考察—」『日本ホスピタリティ・マネジメント学会誌』第19号, pp.43-51。
- [13] 斉藤徹 (2011)『ソーシャルシフト—これからの企業にとって一番大切なこと』日本経済新聞出版社。
- [14] Yin, R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods (Second Edition)*, Sage Pub.
- [15] Zenger, Lazzarini & Poppo (2002), “Informal and Formal Organization in New Institutional Economics”, in Ingram & Silverman (eds.), *The New Institutionalism in Strategic Management*, Emerald Group Publishing, 2002, pp.277-305.